

**José Zilmar Alves
da Costa**

Doutor em Estudos
da Linguagem pela
Universidade Federal do
Rio Grande do Norte
(UFRN).

Professor adjunto do De-
partamento de Comuni-
cação (UFRN).

**José Pedro Miguel
Neto**

Mestre em Comunicação
pela Ecole des Hautes
Etudes en Sciences de
l'Information et de la
Communication – CEL-
SA, Université Paris-
-Sorbonne.

**Organitelling: uma proposta
de utilização das TICs
na comunicação interna**

**Organitelling: a proposal
for the use of ICT in
internal communications**

**Organitelling: una propuesta
para la utilización de las TIC en
la comunicación interna**

RESUMO

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm se tornado cada vez mais presentes na vida social e, por conseguinte, nas organizações. Essa evolução tem trazido profundas transformações que vão desde a ampliação do volume de informações a que se tem acesso diariamente até o desenvolvimento de uma cibercultura. Assim, este artigo aborda a utilização dessas mídias na comunicação interna, a partir da metáfora do hipertexto elaborada por Pierre Lévy (2004), uma alternativa à teoria matemática de Claude E. Shannon (*apud* Lévy, *op. cit.*) que avalia a comunicação enquanto processo de significação. Para responder às necessidades características dessas mudanças, propõe-se um modelo para a comunicação interna, chamado *Organitelling*, o qual tem como foco o desenvolvimento da interatividade e da liberdade dos trabalhadores no âmbito das organizações. Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Mídias Digitais; TICs; Hipertexto.

ABSTRACT

The information and communications technologies (ICT) have become increasingly present in society, and consequently in organizations. This evolution has brought profound transformations, from the expansion of the amount of information which is accessed daily to the development of a cyberculture. Thus, this article discusses the use of these media in internal communications, from the hypertext metaphor elaborated by Pierre Lévy (2004), an alternative to the mathematical theory of Claude E. Shannon (*apud* Lévy, *op. cit.*) which evaluates communication as a signification process. To respond to the needs of these changes, we propose a model for internal communications called *Organitelling*, which focuses on the development of interactivity and freedom of workers within organizations.

Keywords: Organizational communications; Internal communications; Digital media; ICT; Hypertext.

RESUMEN

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están cada vez más presentes en la sociedad, y por ende en las organizaciones. Esta evolución ha conllevado profundas transformaciones, desde la expansión del volumen de información al que se accede diariamente, hasta el desarrollo de una cibercultura. Este artículo trata el uso de estos medios en la comunicación interna a partir de la metáfora del hipertexto elaborada por Pierre Lévy (2004), una alternativa a la teoría matemática de Claude E. Shannon (*apud* Lévy, *op. cit.*) que considera la comunicación como un proceso de significación. Para responder a las necesidades de estos cambios, proponemos un modelo para la comunicación interna llamado *Organitelling*, que se centra en el desarrollo de la interactividad y la libertad de los trabajadores en las organizaciones.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Comunicación interna; Medios digitales; TIC; Hipertexto

Submissão: 18-3-2016

Decisão editorial: 11-7-2017

Introdução

A (r)evolução tecnológica, acelerada a partir do surgimento da microinformática, nos anos 1970, transformou a sociedade civil organizada e sua forma de comunicar. Computador, *Internet*, *Intranet*, *e-mail*, mídias sociais e *smartphones* são alguns dos principais símbolos desse processo de transformação. São as chamadas tecnologias da informação e comunicação, as TICs (Cf. CASTELLS, 2001).

O impacto causado pelo uso dessas ferramentas nos níveis econômico e social teria contribuído para o desenvolvimento de uma nova cultura das mídias digitais, a cibercultura, “uma configuração sociotécnica onde haverá modelos tribais associados às tecnologias digitais” (LEMOS, 2008, p. 72). Essa aldeia global, para evocar McLuhan (1968), sociedade cosmopolita global, conceito mais recente adotado por Giddens (2003), ou sociedade em rede (CASTELLS, *op. cit.*), tem o imediatismo e os riscos da vida social no foco das tomadas de decisões.

Por outro lado, independentemente do avanço que as TICs possam ter trazido, essas ferramentas também provocaram uma ampliação da quantidade de informações em circulação. Esse fator levaria o homem a um “deserto do real”, como define Baudrillard (1981), por reduzir sua possibilidade de compreender as mensagens.

Todos os dias, cada pessoa teria acesso ao equivalente a 34 Gb de informações, enquanto a capacidade total de armazenamento do cérebro humano seria inferior a 1 Gb (HILBERT, 2012, p. 1042). Ou seja, apenas 3% de tudo que é visto, lido e ouvido poderiam ser absorvidos, mesmo que todos os dias a memória humana pudesse ser reiniciada.

Esse cenário também se apresenta no âmbito das organizações, que, cada vez mais, têm utilizado as TICs para comunicar-se com seus colaboradores¹. Entretanto, é preciso empregar essas mídias de forma adaptada à realidade atual. Margarida Kunsch (2007, p. 41) explica que “a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como fenômeno nas organizações”.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo contribuir para ampliar a eficiência das TICs na comunicação interna por meio do *Organitelling*, uma proposta de utilização das TICs desenvolvida por meio da metáfora do hipertexto do filósofo Pierre Lévy (2004). Nos anos 1990, o pesquisador francês observou que, a partir do hipertexto, era possível pensar a comunicação de maneira alternativa à teoria matemática de Shannon (*apud* Lévy, 2004). Esta última, que avalia a comunicação em termos de probabilidade, não atenderia à necessidade das ciências humanas, que deveriam observá-la enquanto processo de significação.

Para atingir o objetivo supracitado, adotou-se o método da téttrade de McLuhan (*apud* Cardoso, 2009) na forma proposta por Cardoso (*op. cit.*).

¹ Aqui, o termo “colaboradores” não define aqueles que “cooperam” ou “contribuem”, mas simplesmente as pessoas que trabalham juntas em uma organização.

Este instrumento permite identificar os processos de transformação do caso analisado por meio de quatro perspectivas: extensão, reversão, recuperação e obsolescência.

Dessa maneira, o que é trazido de volta por um novo dispositivo midiático que surge deve tornar algo obsoleto. O que é estendido (ampliado) sempre o fará às expensas de outras. O que é recuperado ultrapassa o que é estendido. Aquilo que se torna obsoleto cria oportunidade para reversão (CARDOSO, 2009, p. 363).

Assim, será possível verificar, mesmo que parcialmente, como as TICs impactaram a comunicação interna das organizações, bem como pensar de que maneira é possível tornar o uso dessas ferramentas mais eficiente. As técnicas de *crossmedia*, *transmedia* e *storytelling*, utilizadas pelo *marketing* e o entretenimento para ampliar a interatividade, não seriam adaptadas à comunicação interna. Por isso, propõe-se o modelo *Organitelling*, que será abordado nas próximas etapas deste trabalho.

Comunicação interna e TICs

As tecnologias da informação e comunicação têm se tornado mais presentes nas organizações como forma de entrar em contato com seus *stakeholders*, entre os quais existe uma relação de interesse mútuo (Cf. KUNSCH, 1997). A comunicação interna, que, segundo D'Almeida e Libaert (2007, p. 9), difere mais da comunicação organizacional em si por seus objetivos, e não pelas técnicas utilizadas, também tem sido influenciada por esse processo. Além das questões relativas ao desenvolvimento de uma sensação de pertencimento e a tornar o ambiente de

trabalho mais positivo, a relação da organização com seus colaboradores pode contribuir para melhorar a maneira como eles a retratam para terceiros. "Um trabalho de comunicação interna que é percebido como relevante e verdadeiro pelos empregados certamente terá implicações na forma como esses retratam a empresa externamente" (ALMEIDA; BAPTISTA; SOARES, 2013, p. 75).

As organizações têm percebido a necessidade de manter um bom relacionamento com seus trabalhadores e o uso das TICs se apresenta como útil, neste sentido. De acordo com uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) (ABERJE, 2012), mais de 50% das empresas brasileiras utilizavam mídias digitais como principais ferramentas de comunicação interna, em 2012. Esse número representa praticamente o dobro do registrado cinco anos antes, ou seja, uma completa mudança de cenário em um curto período de tempo.

Nesse contexto, a *Intranet* surge como principal mídia interna em 26% das organizações participantes, seguida pelo *e-mail*, utilizado por 16%. O mesmo estudo indicou que 84% das empresas brasileiras possuíam uma *Intranet* e que 91% enviavam comunicados por *e-mail*.

Embora essa instituição não disponha de material mais recente sobre a comunicação interna no Brasil, outro estudo sobre tendências da comunicação para o ano de 2015 indicou que o maior impacto nas organizações seria causado pelo aumento da interação e da utilização da comunicação digital (ABERJE, 2015). Além disso, 64% dos dirigentes que participaram apontaram a evolução digital e das redes sociais como um dos principais desafios para a comunicação. Isso mos-

tra o quanto as mídias digitais continuam em expansão, no âmbito das organizações, contribuindo para uma escalada da participação dos trabalhadores.

Corrêa (2009, p. 319) explica que

a comunicação organizacional fica potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso.

Dessa maneira, as TICs já tiveram seus benefícios reconhecidos quando empregadas na comunicação organizacional. Para seu sucesso, falta o planejamento necessário, uma vez que a adesão a essas mídias tem se mostrado como inevitável.

Esse fenômeno não transforma apenas a forma como os colaboradores têm acesso às informações sobre as organizações, mas também como eles se comunicam entre si. Inclusive, torna-se viável o trabalho à distância. Caso o profissional possa realizar suas atividades a partir de um computador ou de um dispositivo móvel, como um *tablet* ou *smartphone*, e manter contato com seus colegas por meio dessas ferramentas, ele nem sequer precisa estar presente, fisicamente, no ambiente de trabalho.

Por essa razão, gestores podem passar mais tempo viajando e acompanhando remotamente as atividades da organização. Na França, por exemplo, segundo o *Observatoire de l'Intranet* (ARCTUS, 2015), aproximadamente 80% das empresas permitiam acesso externo à *Intranet*, em 2015, enquanto 37% e 30% possuíam versões responsivas para uso por meio de *tablets* e *smartphones*, respectivamente.

Ainda vale levar em consideração as relações informais no âmbito das organizações que, atualmente, também ocorrem por meio das mídias digitais. Neste sentido, podemos mencionar o uso de aplicativos de comunicação, a exemplo do *WhatsApp Messenger*, que permite o envio de mensagens ilimitadas, arquivos multimídia e *emojis*², bem como criação de grupos. Utilizado por 92% dos brasileiros que têm um *smartphone*, o seu uso em organizações tornou-se comum (CAPPELLANO; MANSI; CARRAMENHA, 2015).

Os números apresentados comprovam a percepção de que as organizações estão aderindo às tecnologias de informação e comunicação. Por outro lado, também despertam a atenção para a questão da eficiência dessas mídias na comunicação interna, especificamente devido à ampliação da quantidade de informações em circulação.

O desenvolvimento das capacidades de armazenamento, desde a aparição dos primeiros microcomputadores, nos anos 1970, é outro aspecto que pode ser ressaltado com relação ao aumento do volume de informações. Enquanto, em 1971, um disco rígido podia registrar apenas 1024 *bits* em dados; em 2016, um simples *pendrive* pode facilmente armazenar 8 GB, ou seja, 69 milhões de *bits*.

A evolução do armazenamento é compatível com a ampliação do fluxo de informações, portanto, a capacidade de avaliar essas informações e tratá-las de forma eficiente é um critério para a existência das organizações, e não uma vantagem, conforme Castells (*op. cit.*, p. 344). Para o pesquisador catalão, aquelas que conseguem adaptar-se são empresas;

² Figuras que expressam emoções, representam objetos, lugares, animais ou tipos de clima, por exemplo.

as que fazem do sistema seu principal objetivo seriam “burocracias”.

Lesk (2012, p. 907-908) explica que não se trata mais de perguntar-se sobre quanto em informações deve ser armazenado, mas, sim o porquê de acumulá-las. Adota-se uma perspectiva qualitativa para reconhecer o que é de fato mais importante, em vez de simplesmente estabelecer limites. Sendo assim, é preciso planejar e ter conhecimento sobre os colaboradores para não difundir conteúdos que nunca serão utilizados.

Outra característica diz respeito à forma de circulação das mensagens no ciberespaço, definido por Lévy (1998, p. 107) como “o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial de computadores e memórias informáticas”³. As informações passam a circular em todos os sentidos (todos-todos), e não apenas de forma unidirecional (um-todos), como no caso das mídias tradicionais (LÉVY, 1996).

Em estudo mais recente, Terra (2015, p. 3) também aponta para uma multilateralidade da comunicação no meio digital, uma vez que “redes sociais online não possuem emissores de mensagens exclusivos, sendo que todos os participantes são potenciais produtores de conteúdo e exercem, muitas vezes ao mesmo tempo, funções de emissores, receptores, facilitadores e difusores”.

Por isso, é preciso atentar para a necessidade de fornecer interatividade aos colaboradores, uma vez que este é o principal atrativo das TICs. Se Ivy Lee (*apud* LIMA, 1985) dizia que o “público deve ser infor-

³ Tradução do autor para “l'espace de communication ouvert par l'interconnexion mondiale des ordinateurs et des mémoires informatiques”.

mado" e, após a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, o público passou a "exigir ser informado" (LIMA, 1985, p. 29), atualmente, "o público exige comunicar".

Metáfora do hipertexto no âmbito da comunicação interna

O termo hipertexto, empregado inicialmente com relação à leitura não-linear de textos e livros, encontrou no ambiente digital uma aplicação semelhante. Com a criação de *links*, tornou-se possível navegar no ciberespaço de forma que cada usuário pudesse construir o próprio caminho de acordo com suas escolhas.

O leitor não está mais diante de um dispositivo de organização hierárquica ou de classificação das informações. Ele está no centro de uma rede que se reconfigura em função de seu trajeto. Ele é *stakeholder* de um sistema complexo do qual ele tem apenas uma visão local e limitada e que ele contribui para modificar a cada uma de suas escolhas⁴ (CLÉMENT, 2007, p. 2).

O hipertexto, por outro lado, pode levar o usuário a navegar no ciberespaço sem rumo certo, levado por sua curiosidade e deixando sinais de sua passagem, comportamento que se aproxima àquele da "flânerie", conceito de Baudelaire adaptado por Lemos (*op. cit.*). O indivíduo poderia, então, tornar-se um "cyber-flâneur". Por outro lado, dá liberdade

⁴ Tradução do autor para "Le lecteur n'est plus en face d'un dispositif d'organisation hiérarchique ou de classement de l'information, il est au centre d'un réseau qui se reconfigure en fonction de ses parcours, il est partie prenante d'un système complexe dont il n'a qu'une vue locale et limitée et qu'il contribue à modifier à chacun de ses choix".

para que o usuário possa selecionar o percurso mais adequado e interessante para alcançar seu objetivo.

Como precursor da noção de hipertexto, pode-se mencionar o programa Xanadu, sonho do norte-americano Theodor Nelson. Essa ferramenta permitiria às pessoas escrever, ler, comentar textos, ver filmes, ouvir áudios e registrar comentários, por exemplo. Todos poderiam participar, compartilhando e criando conteúdo, o que contribuiria para o desenvolvimento de uma inteligência coletiva (LÉVY, 1994, p. 17-33).

Lévy (2004) explica a noção de hipertexto sob as perspectivas técnica e funcional. Na primeira, o pesquisador o percebe como rede com nós e interconexões. Funcionalmente, ele avalia o hipertexto enquanto sistema elaborado para organizar o conhecimento humano e dados. Por fim, o autor propõe que o hipertexto seja utilizado enquanto metáfora para pensar a comunicação em alternativa à teoria matemática de Shannon (*apud* Lévy, 2004). Criada nos anos 1940, a teoria aborda a comunicação enquanto processo linear e aponta a improbabilidade do receptor receber a mensagem. Isto seria uma limitação, já que as ciências humanas deveriam ter o sentido no centro de seus estudos, segundo o Pierre Lévy (*op. cit.*)

Quando alguém lê um texto ou assiste a um vídeo, essa pessoa atribui um sentido à mensagem que recebeu. A partir disso, ela estabelece relações com outros textos, o que seria equivalente a um hipertexto. Cada um pode compreender uma informação de maneira diferente, mas, todas as interpretações estarão vinculadas umas às outras.

Para que as coletividades compartilhem um mesmo sentido, portanto, não basta que cada um de seus

membros receba a mesma mensagem. O papel dos *groupwares* é exatamente o de reunir, não apenas os textos, mas também as redes de associações, anotações e comentários às quais eles são vinculados pelas pessoas (LÉVY, 2004, p. 72).

O hipertexto permite que a utilização das TICs na comunicação interna possa ser compreendida sem a perspectiva linear e unidirecional da teoria de Shannon. Ou seja, os colaboradores deixam de ser “alvos” e passam, de fato, a ser vistos como *stakeholders*.

Entretanto, não se trata apenas de assegurar a eficiência dos fluxos de informação como se isto, por si só, pudesse garantir uma interpretação uniforme das mensagens, mas, trata-se de desenvolver o ambiente adequado para que os colaboradores possam partilhar do mesmo sentido. “O esquema elementar da comunicação não seria mais ‘A transmite alguma coisa a B’, mas sim ‘A modifica uma configuração que é comum a A, B, C, D, etc.’” (LÉVY, *ibid.*, p. 73).

O alinhamento pressupõe o compartilhamento de informação/conhecimento e a construção de sentido ao redor do que a organização é e se propõe ser. Nesse contexto, faz-se necessária a existência de uma *storytelling* que se constitua em uma base clara para a comunicação, principalmente no âmbito interno (ALMEIDA; BAPTISTA; SOARES, *op. cit.*, p. 78).

Como exemplo, pode-se pensar em um grupo industrial que pretenda abordar a segurança do trabalho como forma de conscientizar seus colaboradores e reduzir a ocorrência de acidentes. Para tanto, é criada uma campanha interna em que várias mídias são utilizadas de maneira complementar, ampliando a participação dos públicos de interesse. Com *fol-*

ders, uma edição especial da revista interna, vídeos, notícias e reportagens na *Intranet*, comunicados por e-mail, papéis de parede temáticos para computadores e um evento com gestores e especialistas da área, a campanha tem uma proposta dinâmica de abordagem do tema.

Os colaboradores veem cartazes, recebem comunicados e leem notícias na *Intranet* sobre a campanha. No dia específico, participam do evento com gestores e especialistas, no qual fazem perguntas e esclarecem dúvidas. Na ocasião, também recebem um *folder* sobre procedimentos de segurança e tomam conhecimento de que mais informações estão disponíveis na *Intranet*, na qual também poderão expandir seus conhecimentos não apenas sobre segurança, mas, sobre a história da instituição e suas atividades. A *Intranet* ainda permite que o trabalhador escreva comentários e interaja com colegas.

Tecnicamente, a campanha torna-se um meio para inserir o colaborador em uma rede de conhecimentos sobre a empresa, um hipertexto. Cada ponto da campanha permite que o trabalhador se integre a toda uma nova cadeia de informações. Ele não é, portanto, visto como um simples receptor, haja vista que se torna um agente ativo no processo comunicativo.

Outro aspecto importante de ser ressaltado é que essa perspectiva considera a possibilidade do indivíduo percorrer o caminho que considera mais interessante. Ele faz suas escolhas e adquire os conhecimentos que busca, sendo, portanto, observado como independente e ativo. Assim, pode-se compreender a comunicação interna como a significação resultante da relação mútua entre uma organização e seus colaboradores.

Organitelling, um modelo interativo para a comunicação interna

A reflexão desenvolvida ao longo deste artigo permitiu que fossem indicadas algumas das necessidades das organizações para se adaptarem à realidade atual. Não se trata simplesmente de adotar as TICs para as atividades profissionais, mas, trata-se de tornar as organizações mais dinâmicas e flexíveis com auxílio dessas mídias. Ou seja, a capacidade de adaptação é necessária para a manutenção da competitividade e até mesmo para que as organizações continuem existindo (CASTELLS, *op. cit.*).

Nesse contexto, a interatividade se mostra como um dos requisitos para o sucesso dessas ferramentas. Basicamente, conforme Lemos (*op. cit.*, p. 112-115), a interação pode existir de duas maneiras: uma chamada de analógico-eletromecânica, quando o usuário interage com a ferramenta, e outra que é social, ou seja, se há comunicação entre indivíduos.

As mídias digitais permitiram, como nunca anteriormente, que seus usuários passassem a desenvolver conteúdo e interagir. É possível criar *blogs*, compartilhar vídeos no *YouTube*, publicar e modificar artigos do *Wikipedia*; se um portal jornalístico publica uma notícia, leitores podem comentá-la de forma instantânea; o mesmo ocorre no *Facebook* ou no *Twitter*, onde debater com outras pessoas sobre o assunto também é possível.

A narrativa, embora tenha uma história tão antiga quanto a do próprio ser humano (BARTHES, 1966), também ganha novos contextos com as TICs. Principalmente para fins mercadológicos, organizações passaram a elaborar relatos utilizando diversas mídias de forma complementar.

Primeiro desses formatos interativos, o *crossmedia* trata-se da difusão do mesmo tipo de mensagem em diversas mídias adaptando o conteúdo a cada uma delas (JENKINS, 2009.). Essa técnica se configura pela indicação que uma mídia faz à outra, permitindo uma interação analógico-eletromecânica.

De acordo com Jenkins (2009), a expressão narrativa transmidiática surge, por sua vez, em 1999, com o lançamento do filme *A Bruxa de Blair*. Seria uma forma de relato que é expandido e complementa-se a partir da integração midiática, inclusive com a participação do público.

O sucesso dessas iniciativas fez com que essas técnicas ganhassem espaço também no contexto da comunicação interna, o que é compreensível, uma vez que as organizações são naturalmente lugares de produção de narrativas e mídias, como indica D'Almeida (2009). Entretanto, desenvolvidos para o universo do *marketing* e do entretenimento, o *cross-media* e a narrativa transmidiática devem ser adaptados à realidade das relações com públicos internos.

Esses formatos diferem do contexto exigido pela comunicação interna devido ao caráter efêmero de suas ações. Sendo assim, a resposta para os conflitos apresentados não passaria tampouco apenas por uma remodelação da "contação" de histórias, como é o caso das definições mais recentes para o *storytelling* aplicado às organizações (CARDOSO, M., 2014, p. 99).

Por essas razões, reunir características dessas técnicas para elaborar um modelo que atenda às necessidades das organizações apresenta-se como uma alternativa. Proposta deste trabalho, o *Organitelling* é uma estratégia de narrativa que utiliza interatividade

para contribuir com o processo de significação da comunicação interna, como na metáfora do hipertexto.

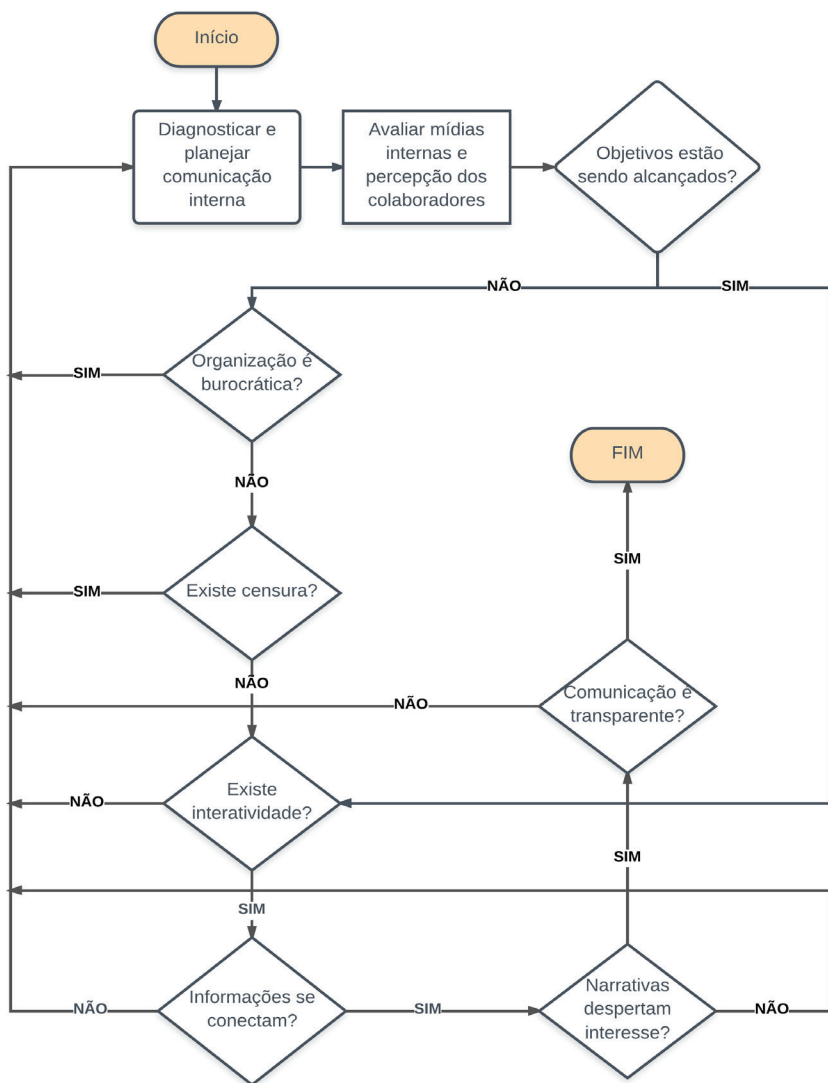
O *Organitelling* não inutiliza as mídias tradicionais, simplesmente as potencializa e reorganiza diante de um contexto em que a comunicação digital se expande. A campanha supracitada nos auxilia a compreender a ideia, que se aplica a uma visão macro da comunicação interna. Não se trata somente de difundir mensagens em torno de um tema específico, como no caso mencionado, mas, trata-se de integrar as mídias para os públicos poderem consultar aquelas informações que mais lhes interessam ou às quais estão mais adaptados. No fluxograma abaixo, pode-se identificar quais são os requisitos para favorecer um processo de significação comum no contexto atual.

Essa integração proporcionada pelo *Organitelling* cria uma rede de conhecimentos, principalmente nas mídias digitais, que estão no centro do modelo, mas com suporte das mídias tradicionais. Uma enciclopédia *wiki*⁵ pode ser responsável por reunir os principais conceitos contando com a participação dos colaboradores. Uma mídia social que permita a criação de perfis e a agregação em grupos de trabalho, bem como o desenvolvimento de um currículo *online*, também se mostra como uma opção interessante. Com isso, a própria história do colaborador fica registrada enquanto parte da memória da organização.

O *Organitelling* surge como um hipertexto em suas noções técnica (rede que interliga nós), funcional (sistema para organizar o conhecimento sobre a organização) e metafórica (os colaboradores integram

⁵ Enciclopédia *online* e colaborativa. Todos podem editar o conteúdo publicado formando um tipo de inteligência coletiva (LÉVY, 1998a).

Fonte: Fluxograma elaborado pelos autores



o processo de significação da comunicação). Para possibilitar uma melhor compreensão dessa proposta, utilizou-se a téttrade de McLuhan (*apud* CARDOSO, *op. cit.*), uma ferramenta de análise dos elementos que podem trazer extensão, reversão, recuperação e obsolescência ao caso analisado.

Assim como em outras figuras geométricas sem dois lados definidos, a téttrade apresenta quatro laços, produto de uma fita retorcida sobre si mesma, a qual, se seguirmos uma das faces, acabaremos por percorrê-la inteiramente, de modo contínuo e infinito (CARDOSO, *op. cit.*, p. 361)

Neste artigo, optou-se por avaliar a comunicação interna baseada principalmente em mídias digitais e no modelo de *Organitelling*. Para pensar esses casos, é preciso estabelecer as características que apontam para suas especificidades e as relações que possibilitam a reiniciação da téttrade.

No que concerne à comunicação interna com suporte das mídias digitais, é preciso pensar que fatores ela estende. Ela proporciona mais interatividade, como foi dito. Colaboradores podem selecionar o conteúdo ao qual terão acesso, comentar sobre assuntos diversos, debater com colegas, ou seja, estabelecer vínculos com auxílio dessas tecnologias. Velocidade ampliada de transmissão de arquivos e mensagens é outro aspecto ampliado pela utilização das TICs na comunicação interna, bem como a quantidade de informações à disposição dos colaboradores.

A comunicação interna digital também torna obsoletos os instrumentos de censura, já que pressupõe transparência nas relações, assim como as tradicio-

nais ligações telefônicas, pois se torna possível e mais barato entrar em contato por *e-mail*, aplicativos para *smartphone* (como o *WhatsApp*) e videoconferências (tanto por equipamentos dedicados a isso quanto por programas como o *Skype*). A distância geográfica também deixa de representar um problema, tanto que gestores podem ausentar-se por cada vez mais tempo e trabalhar remotamente, como abordado anteriormente.

Entre fatores que trazem reversão, estão problemas com fornecimento de energia elétrica, os quais impossibilitariam o uso das ferramentas digitais, após colapso de geradores; eventuais perdas de dados também trariam um retorno dos aspectos obsoletos. Além disso, a comunicação interna digital propicia um retorno a características tribais, como previa McLuhan (1968), assim como amplia a possibilidade de participação, que é parcialmente interrompida pelo individualismo das mídias tradicionais.

Quanto ao *Organitelling*, avalia-se que a interatividade também é estendida, por estar no foco do modelo. A integração, tanto das mídias quanto dos próprios colaboradores, é favorecida, pois impedimentos técnicos para o estabelecimento de contato entre trabalhadores de todos os níveis e em localidades deixariam de existir. Ainda amplia-se a possibilidade de resguardar e resgatar a memória da organização. Principais eventos históricos, dados, fotos e vídeos ficam registrados e permanecem disponíveis aos trabalhadores.

Esse modelo também recupera a individualidade dos colaboradores, em oposição à comunicação unidirecional, que os trata como meros receptores, e à utilização de apenas mídias tradicionais. A partir da

metáfora do hipertexto (LÉVY, 2004), também se percebe a necessidade de oferecer liberdade ao público interno para que a participação seja espontânea.

O *Organitelling* tornaria obsoleta a perspectiva unidirecional da comunicação, caso seja empregado por alguma organização. Ainda seria consolidada de fato a noção de computador coletivo (LEMOS, *op. cit.*), em detrimento do computador pessoal. O número de conexões seria ampliado, assim como a quantidade de informações e a diversidade de fontes para obtê-las. Por fim, características regionais podem tornar-se obsoletas pela implantação desse modelo – que requer completa integração e, possivelmente, uniformização – o que se apresenta como um risco para organizações multinacionais.

As possibilidades de reversão passam pelo excesso de burocracia (que acabaria por reduzir a velocidade do fluxo de informações), pela hierarquização (fluxos de informação devem ser “todos-todos”) e pela censura (a retenção de informações, nesse contexto, levaria esse sistema ao colapso). Essas três características trariam impactos diretos sobre as principais vantagens do modelo.

A partir desses pontos avaliados foram elaborados os quadros a seguir:

Comunicação interna digital

Estende Interatividade, transparência, velocidade de transmissão, volume de informações	Reverte Quedas prolongadas de energia, perda de dados
Recupera Cultura tribal, participação	Obsolesce Censura, telefonia analógica, distâncias geográficas

Organitelling

Estende Interatividade, integração, memória	Reverte Burocracia, censura
Recupera Individualidade, liberdade	Obsolesce Comunicação unidirecional, computador pessoal (LE MOS, 2008), regionalidade, hierarquização

Fonte: Quadros elaborados pelos autores com base em Palacios
(*apud* CARDOSO, 2009)

Considerações finais

A partir deste estudo, foi possível identificar maneiras de tornar a utilização das tecnologias da informação e comunicação mais eficiente, na comunicação interna. As obras consultadas apontam para um processo de evolução que tem se intensificado, trazendo mudanças significativas para as organizações e, por conseguinte, sua relação com os públicos internos. Volume de informações ampliado, mais interatividade e transparência, menos burocracia e capacidade de adaptação estão entre as características indicadas.

Este estudo possibilitou reconhecer, mesmo que parcialmente, fragilidades de uma estrutura de comunicação interna baseada, principalmente, em mídias digitais. Entre elas estão a ausência (ou limitação) de atenção às características regionais, especialmente no caso de organizações multinacionais, e a possi-

bilidade do colaborador tornar-se um *cyber-flâneur* (LEMOS, *op. cit.*).

Para atender às necessidades desse novo contexto, torna-se imperativa uma comunicação que deixe de avaliar os trabalhadores como meros receptores. Por isso, a metáfora do hipertexto, que os coloca no centro do processo de significação, apresenta-se como uma alternativa adequada.

Diante dessas características, o modelo que propomos nomear como *Organitelling* utiliza o *cross-media*, as técnicas de narrativas transmidiáticas e do *storytelling* como inspiração, adaptando-os à realidade da comunicação interna das organizações. A tétrede de McLuhan (*apud* Cardoso, 2009), na forma proposta por Cardoso (*op. cit.*), permitiu que indicássemos de que maneira esse modelo expande, recupera e obsolesce, trazendo características novas e podendo, inclusive, ser revertido.

Ainda assim, este assunto ainda exige a realização de novas pesquisas que venham a ampliar o conhecimento acerca de como reduzir os impactos mencionados. Também é conveniente a realização de novos estudos que permitam comprovar ou refutar o modelo apresentado, tendo em vista as limitações deste artigo.

Referências

BAUDRILLARD, Jean. **Simulacres et simulation**. Paris : Galilée, 1981.

CAPPELLANO, T, MANSI, V. R.; CARRAMENHA, B. P. **O uso do WhatsApp na comunicação informal entre os empregados**. Trabalho apresentado no GP2 – Comunicação, Inovação e Tecnologias no IX Congresso Abrapcorp: Comunicação, Governança e Organizações, 13 a 15 de Maio de 2015, Campinas/SP: Editora, p.

CARDOSO, Claudio Guimarães. Novas formas de comunicação organizacional na sociedade da informação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. Cap. 16, p. 355-366.

CASTELLS, Manuel. **La société en réseaux**. Traduit de l'anglais par Philippe Delamare. Paris: Fayard, 2001.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. Cap. 14, p. 317-335.

D'ALMEIDA, Nicole; LIBAERT, Thierry. **La communication interne des entreprises**. Paris: Dunod, 2007.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LEMOES, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LÉVY, Pierre. **Cyberculture**: Rapport au Conseil de l'Europe. Paris: O. Jacob, 1998.

_____. Construire l'intelligence collective. **Le Monde Diplomatique**: Manière de voir Hors-série, Internet et L'Extase de L'Effroi. Paris, Octobre 1996.

_____. **L'intelligence collective**: pour une anthropologie du cyberspace. Paris: La Découverte, 1994.

_____. **Tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 2004.

LIMA, Gerson Moreira. **Releasmania**. São Paulo: Summus, 1985.

MCLUHAN, Marshall. **Pour comprendre les médias**: les prolongements technologiques de l'homme. Traduit de l'anglais par Jean Paré. Paris: Points, 1968.

MIGUEL, Pedro. **La communication interne sur Intranet en industrie** : Le cas de Vallourec. 2012. 166 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Celsa – Université Paris-Sorbonne, Neuilly-sur-Seine, 2012.

TERRA, Carolina Frazon. **Mídias sociais e público interno: o uso das redes sociais online de maneira informal**. Trabalho apresentado no DT3 – GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional no XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 4 a 7 de Setembro de 2015, Rio de Janeiro/RJ. Editora, p.

WEBGRAFIA

ABERJE. **Tendências da comunicação corporativa no Brasil para 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2015.

ABERJE. **4ª Pesquisa Comunicação Interna 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BAPTISTA, Rozália del Gáudio Soares; SOARES, Paulo Henrique Leal. Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. **Organicom**. São Paulo, n. 19, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/663/500>>. Acesso em: 9 jul. 2015.

ARCTUS. **Observatoire de l'Intranet et de la stratégie numérique**. Paris, 2015. Disponível em : < <http://observatoire-intranet.com/>>. Acesso em: 14 jul. 2015

BARTHES, Roland. Introduction à l'analyse structurale des récits. **Communications**, n. 8, 1966. Recherches sémiologiques : l'analyse structurale du récit. Disponível em: <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/comm_0588-8018_1966_num_8_1_1113>. Acesso em: 9 jul. 2015.

CARDOSO M., Anita Cristina. Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **Organicom**, n. 20, 2014. Disponível em: <<http://www>.

revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/690/539>. Acesso em: 9 jul. 2015.

CLÉMENT, Jean. L'hypertexte, une technologie intellectuelle à l'ère de la complexité. In : BROSSAUD, Claire; REBER, Bernard (Orgs.). **Humanités numériques**: Nouvelles technologies cognitives et épistémologie. Paris: Hermès Lavoisier, 2007, v. 1. Disponível em : <http://www.hypertexte.org/blog/wp-content/uploads/2009/01/techn_intellcomplexitejcllement.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2015.

D'ALMEIDA, Nicole. As organizações entre relatos e mídias. **Comunicação & Sociedade**. São Paulo, n. 52, 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/1165/1581>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

D'ALMEIDA, Nicole; ANDONOVA, Yanita. A comunicação das organizações. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, v. 12, n. 12, 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1014/1059>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

HILBERT, Martin. How to Measure "How Much Information"? Theoretical, Methodological, and Statistical Challenges for the Social Sciences. **International Journal of Communication**, v. 6, 2012. Disponível em: <<http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/1318/746>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, n. 51, 2007. Disponível em: <<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

LESK, Michael. One in a Million: Information vs. Attention. **International Journal of Communication**, v. 6, 2012. Disponível em: <<http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/1567/739>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

José Zilmar Alves da Costa

Doutor em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Professor adjunto do Departamento de Comunicação (UFRN).

Líder do grupo de pesquisa Estudos da Comunicação Organizacional – UFRN.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0498666096451204>

JOSÉ ZILMAR ALVES DA COSTA
JOSÉ PEDRO MIGUEL NETO

José Pedro Miguel Neto

Mestre em Comunicação pela Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication – CELSA, Université Paris-Sorbonne.

Membro do grupo de pesquisa Estudos da Comunicação Organizacional - UFRN.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8145629706625577>